

виды и взаимосвязь // Проблемы і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. Т.18.-Суми: УАБС НБУ, 2006. – С.32-37. **5.** Теория институтов. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.hse.ru/rector\\_net/lectures/lect\\_3-4.htm](http://www.hse.ru/rector_net/lectures/lect_3-4.htm) **6.** Дмитриева А. Налог Тобина: способ борьбы с финансовыми спекуляциями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [rus.ruvr.ru/2009/12/14/3029645.html](http://rus.ruvr.ru/2009/12/14/3029645.html) **7.** Налог Тобина на «горячие» деньги – за кого голосует Россия? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.audit-it.ru/news/account/196816.html> **8.** Дж.Тобин. Это не мой налог [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/34730>

Подано до редакції 08.02.2011

## УДК 658.316

**Л.В. ЖАДАН**, к.е.н., доц., НТУ «ХПІ», Харків  
**В.Ю. ВЕРЮТІНА**, ст. викл., НТУ «ХПІ», Харків  
**Н.М. ДЬЯКОВА**, ст. викл., НТУ «ХПІ», Харків

### ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛЮ ЯК ЗАСІБ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Виявлені сучасні підходи до призначення та сутності контролю у виробництві. Виділені найбільш важливі види контролю за діяльністю персоналу. Визначені етапи контролю.

The educed modern going is near setting and control essence in a production. The most essential types of control are distinguished after activity of personnel. Certain stages of control.

**Ключові слова:** контроль, мотивація, результати, ефективність, процес, етапи.

#### Вступ.

В сучасних умовах ринкової економіки серед безлічі проблем, пов'язаних із забезпеченням, виживанням і наступним нормальним розвитком підприємства й організації, головною і вирішальною є проблема якості продукції, робіт, послуг. У найближчі роки в найкращому стані будуть ті підприємства, що зможуть забезпечити не тільки найвищу продуктивність праці, але і високу якість, новизну та конкурентоздатність продукції. Останнє залежить від організації контролю за діяльністю персоналу.

#### Постановка задачі.

Контроль за процесом і результатами підприємства є одна із найважливіших функцій менеджменту. Від рівня його організації залежать техніко-економічні показники підприємства. Саме це обумовлює актуальність поставленої задачі.

## **Методологія.**

Організація контролю передбачає виявлення його призначення та сутності, виділення видів контролю та характеристика їх специфіки, визначення етапів контролю.

Контроль у виробництві являє собою одну із загальних функцій, характерних будь-якому підприємству. Призначенням контролю, по-перше, є своєчасне фіксування відхилень від норм і внесення змін в хід роботи, виправляючи допущені помилки; по-друге, формування зворотного зв'язку, який корегує наші дії в зв'язку зі змінами, які неможливо врахувати на шляху до поставленої цілі. В зв'язку з цим необхідно виявити сутність поняття «контроль».

В сучасних умовах є декілька підходів до розкриття сутності контролю. Більшість вчених розглядає контроль як процес забезпечення досягнень підприємством своїх цілей. Інші вчені, такі як Кіллен, приймають єдину функцію контролю як порівняння нормативів з одержаними результатами. Встановлення нормативів або стандартів вони відносять до планування, а корегування – до функцій організації, керівництва та мотивації.

А.Файоль під контролем розуміє підтвердження того, що все йде згідно затвердженого плану.

В останній період з'явився психологічний підхід до поняття «контроль», згідно якого контроль – це професійна послуга, яку керівник організації надає працівнику. Згідно цієї точки зору контроль двічі мотивований, так як оберігає організацію від незапланованих витрат і працівників від збитків.

Різноманітність підходів до поняття контролю пояснюється тим, що контроль як функція менеджменту неможна розглядати окремо від планування, організації, мотивації та психологічних аспектів.

Виділяють вхідний, поточний і вихідний контроль. Вхідний контроль передбачає контроль трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. Контроль трудових ресурсів направлений на визначення освіти, стажу роботи, кваліфікації персоналу. З цією метою проводяться співбесіди, встановлюється необхідність навчання робітників, розробляється план підвищення кваліфікації працівників. Вище проведені заходи дозволяють скоротити термін адаптації та підвищити ефективність роботи персоналу.

Поточний контроль передбачає виявлення відхилень від запланованих показників та корегування фактичних показників. Поточний контроль має зворотний зв'язок, згідно з яким керівництво корегує дії організації при зміні зовнішніх та внутрішніх умов праці.

Поточний контроль включає різноманітні види контролю персоналу. До них відносять такі як бесіду, тотальний, скритий, епізодичний, випробувальний контролю. Під час бесіди керівник дає можливість підлеглому перевірити себе в вірності виконання своєї роботи та своєчасно внести відповідні корективи. Під час бесіди ліквідується невизначеність, яка може привести к конфліктам та помилкам в роботі.

Проведення бесіди потребує підготовчої роботи керівника. Перш за все збирається інформація про співбесідника: його настрій, матеріальне забезпечення, методи полегшення виконання ним завдання. Підготування окремих фраз зможуть зняти напругу під час бесіди, роздратованість робітника, його зневіру в справедливість. Для встановлення контакту керівнику слід уважно, терпляче, не перебиваючи, вислухати співбесідника.

Для проведення ефективної бесіди керівнику необхідно визначити тип співбесідника. Вся сукупність співбесідників ділиться на чотири типа. Перший тип «душа нарозхрист». Представник цього типу відвертий. Іноді навіть шкодить собі. Він охоче та з задоволенням іде на контакт. Про цих людей кажуть «що на умі, то і на язиці».

Другий тип – «собі на умі». Він демонструє обережність. Висвічуючи події, працівник намагається не виражати своє підношення до них, оцінює їх в нейтральному дусі. Перш ніж щось сказати, він зважує все «за» та «проти».

Третій тип – «чого бажаєте?». Такий співбесідник намагається підстроїтись під співбесідника. При цьому наявність корисного мотиву не обов'язкова. Цей індивід зник бути «веденим». Почуття особистої відповідальності за свої вчинки розмиті, або не розвинені.

Четвертий тип – «фантазер». Цей співбесідник не переслідуючи ніяких особистих цілей, зображує події, або говорить про свою роль в них, як підказує уявлення дуже часто базується на емоціях.

Таким чином, перший тип відрізняється безпосередністю, простотою в спілкуванні. Другий – обережний і ощадливий, вміє управляти собою. Третій – неврівноважений, підлеглий. Четвертий – суб'єктивний, емоційний, непрактичний.

По результатам бесіди оцінюють її ефективність на основі існуючих тестів, які відтворюють настрій керівника на бесіду, урахування стану та настрою співбесідника, наявність сторонніх перешкод, відхилення на другорядні проблеми, проявлення твердості на завершальному етапі та інші.

Випробувальний контроль нового працівника мотивує його на доброякісну високопродуктивну роботу та творче відношення до неї.

Скритий контроль рекомендується тільки в окремих випадках. Він створює напругу в колективі та не мотивує його на продуктивну діяльність.

Епізодичний контроль приводить до того, що хтось розслабляється, дехто мучається питанням, яка причина визвала проведення контролю.

Вихідний контроль виконує дві функції. Перша функція передбачає планування майбутніх робіт, друга – вдосконалення системи мотивації. Накопичення певного досвіду в процесі виконання робіт сприяє плануванню їх в майбутньому без повторення помилок. Після закінчення робіт персонал стимулюється, що сприяє закріпленню зв'язку «результат - нагорода». На їх основі здійснюється подальший розвиток мотивації.

### **Результати дослідження.**

Враховуючи сучасний підхід до розкриття сутності контролю, можна виділити три етапи в організації контролю, а саме : установлення стандартів, порівняння результатів зі стандартами, розробка заходів. Установлення стандартів здійснюється відповідно цілі, яка може бути оцінена по конкретним показникам чи критеріям. Таким чином, перший етап передбачає розробку показників результативності робіт. Другий етап направлений на установлення відхилень, вимірювання результатів, інформацію про результати. Третій етап включає розробку заходів, які можуть зводитись до наступного: нічого не робити, ліквідувати відхилення або змінити стандарт.

### **Висновок.**

Таким чином, організація контролю як засобу мотивації персоналу сприяє підвищенню якості та конкурентоздатності продукції, виживанню та подальшому розвитку в умовах жорстокої конкуренції.

**Список літератури:** 1. *Гриньова В.М., Салун М.М.* Організація виробництва: Навчальний посібник. –Х.: ВД «Інжек», 2005.-552 с. 2. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации: Учебник. -2-е изд., доп. и перераб. –М.: ИНФРА –М, 2004. -638 с. 3. *Лозниця В.С.* Психологія менеджменту. Навчальний посібник. К.: 1997. 4. *Обозов Н.Н., Щекин Г.В.* Психология работы с людьми. К.: Политиздат, 1990. 5. *Шпалинский В.В., Голоченко Г.Т.* Психология менеджмента. Х.: ИВНО “ХК”, 1998.

Подано до редакції 08.02.2011